心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 5, 773–786
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00773

·研究构想(Conceptual Framework)·

职场变革情境下的工作与工余塑造：基于自我认同理论的双路径模型*

林 琳

(中央财经大学商学院，北京 100081)

摘 要 工作非一成不变。即使组织借助工作设计设定了特定职位的工作内容和工作方式，员工也会出于维护积极自我形象、控制感和与人建立联结的核心需求而开展工作塑造——主动调整对工作的认识、工作任务和人际交往——从而获得自我价值感和意义感。尽管工作塑造的前因后效研究已较充分，但较少研究触及自我认同这一核心。鉴于此，本研究以自我认同理论为主线，探寻当个体面临重大外部挑战时，如何通过自我提升与自我防御两种机制应对环境变革，进而借助工作塑造及工余塑造完成自我认同的重构。通过 4 个研究探讨消除自我认同威胁作为自我防御机制，把握自我成长机会作为自我提升机制，揭示工作环境重大变革激发个体自我塑造行为的中介机制；基于压力应对的认知评价模型，探讨个体特征在初级评估阶段，组织情境特征在次级评价阶段的调节效应；开展现场干预研究，探讨结合自我建构进行工作塑造的效果。本项目将工作塑造和自我认同重新连结起来，构建了工作环境变革情境下个体自我塑造的双路径模型，以望对两个领域均有贡献。

关键词 工作塑造，工余塑造，自我认同，工作设计
分类号 B849: C93

"我被组织战略调整给调整掉了。被裁后，每次浏览招聘网站就焦虑，投了几份简历如石沉大海。开始怀疑自己是不是没有想象中优秀，对薪酬的预期不断降低。内心是非常绝望，前路也是一片黯淡。"

——某位被裁员的受访者

1 研究背景及问题提出

在全球范围内，经济增长放缓、科技日新月异和组织间竞争加剧，使得行业、组织和个体均面临 VUCA (不稳定、不确定、复杂和模糊)的挑战。行业与组织通过技术变革、商业模式、组织形态和用人模式的创新加以应对，加速着职业迭代，深刻改变着职业环境。其一，个人职业发展轨迹的不确定性增加，一个人只在同一个组织、甚至只在同一或类似行业内度过整个职业生涯的可能性越来越低(Greenhaus & Kossek, 2014)。其二，职业生涯轨迹呈现间断性而非连续性，个体常处于从上一个工作角色/身份/职业/行业到下一个的过渡期(Ibarra & Obodaru, 2016)。人们在履行当前职责的同时，还需为后续转变做好充分准备。其三，组织边界模糊，人与组织的连结更弱，组织认同的作用大大弱化(Ashford et al., 2007)。特别是在零工经济和共享员工的组织形态下，员工与雇主只维持有限、短暂的关系，员工尤需考虑提升自己的可见度，发展和维系新型的人际互动(Ashford et al., 2018)。

为适应 VUCA 的职场环境并获得自身成长，个人面临可雇佣性和自我认同两大挑战。人们仅更新专业知识和工作技能储备并不足够，掌握情绪调控和压力应对技能对找到和胜任持续变化的工作也很重要(Ashford et al., 2018)。更大挑战在

收稿日期：2020-07-03
* 国家自然科学基金面上项目(71971227)。
通信作者：林琳, E-mail: linlin@cufe.edu.cn

于，重大变革将导致自我认同威胁(Identity threat) (Ashford et al., 2018; Collinson, 2003; Elsbach, 2003)。自我认同威胁是个体认为某个事件或经历构成了对自我价值、意义和延续性的潜在伤害后产生的一种体验(Petriglieri, 2011)。自我认同威胁常导致负面后果，如自我价值感降低、工作动机削弱、工作主动性下降、工作绩效欠佳等(Aquino & Douglas, 2003; Petriglieri, 2011)。正如篇首的被裁员工所言，职业生涯的重大负性事件不仅导致经济困难，还会从根本上威胁自我认同，并由此产生自我怀疑、价值感丧失和自我效能感低落。

仅靠拓展工作技能不足以应对自我认同威胁。原因在于当工作环境发生根本性变革、职业发展不确定性增加时，未来新工作的核心特征有什么变化、如何变化等难以预知。当务之急不仅是胜任当前职责，还要为职业生涯中急剧却不可预知的变革做好准备。因而，个体需要主动塑造自我以应对意料之外的职业、身份和角色转变(Caza et al., 2018)，建构并维持与之相适应的自我认同(Ibarra, 2003; Petriglieri, Ashford, et al., 2018)。

自我认同(Identity/Self-identity)[1] 指个体对“我是谁”和“我想成为什么人”这两个问题的主观阐释，决定了个体如何思考、行为和感受，是自我价值感和意义感的来源(Albert et al., 2000)。清晰、稳定、一致的自我认同是个体应对自身以及外界环境变化的最重要的心理基础。构建自我认同是个体成长与发展的核心目标(埃里克森，1994/2018)。自我认同具有多重性，个体可以基于自己的社会人口学特征、个人特质、社会角色和群体归属等构建自我认同(Ashforth & Mael, 1989; Brewer & Gardner, 1996; Gecas, 1982)。

对于身处职场的成年人而言，工作场景的经历是构建自我认同的主要来源(Albert et al., 2000; Pratt et al., 2006)。工作塑造(Job Crafting)的研究为此提供了新视角。Wrzesniewski 和 Dutton (2001)认为，员工不会一成不变地被动接受组织规定或他人分配的工作职责和内容，而会出于积极自我形象、控制感和与人形成联结的需求，主动进行工作塑造，在认知和物理层面主动调整工作特征。个体工作塑造的根本目的是提升自己的工作意义感和价值感，最终构建符合自己期望的自我认同(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013)。

自 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)开创性提出工作塑造概念以来，工作塑造迅速成为管理心理学/组织行为学的热点议题，在较短时间内积累了大量研究成果。结果较为一致表明，工作塑造有助于员工提升工作效率，改善工作体验，维护身心健康(Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017)。然而，尽管目前研究已较充分，已有研究仍有两点不足。第一，大多研究将工作塑造降格为具体工作技能，较少触及自我认同这一核心，偏离了工作塑造的初衷。第二，由于将工作塑造限定在个体在工作场景下运用的工作技能，从而忽略了工作场景之外的工余活动(leisure activities)的重要性。工余塑造(leisure crafting)——对工余时间的活动边界和人际边界的重新调整——也是个体重构身份认知、挖掘自我意义感的重要路径(Berg et al., 2010; Petrou & Bakker, 2016)。

鉴于此，本项目以自我认同理论为主线，尝试回到工作塑造的研究原点，把塑造看作是自我认同努力的动态过程，探寻面临重大外部挑战时，个体如何通过自我提升与自我防御两种机制应对环境变革，进而借助工作塑造及工余塑造完成自我认同的重构；探讨消除自我认同威胁作为自我防御机制，把握自我成长机会作为自我提升机制，揭示工作环境重大变革激发个体自我塑造行为的中介机制；通过现场干预研究探讨结合自我建构进行工作塑造的效果。最后，本项目在自我认同理论的指导下，将工作塑造和工余塑造整合起来，构建自我塑造的双路径模型，用以描述、预测和解释个体如何借助自我塑造应对工作环境的巨大变革，重构自我意义感和自我价值感，最终实现自我的生存(surviving)与兴盛(thriving)。

2 研究现状

2.1 自我认同威胁与自我建构

如前所述，未来新工作的急剧变化构成了对个体的自我认同威胁。为消除自我认同威胁，个

[1] Self-identity 或 Identity 主要有三种中文翻译：自我同一性、自我统合或自我认同。教育与发展心理学领域的学者大多翻译为“自我同一性”，少部分采用“自我统合”；在管理心理学/组织行为学领域则一般采用“自我认同”这一概念。本文借鉴后者，统称为“自我认同”。

体会采取一系列应对措施。如应对得当，个体不但能顺应环境变革，还能实现自我成长。自我建构的核心目标是通过建立自我认同，获得自我价值感和意义感，展现自我独特性，维持自我连续性，以及寻求归属感(Ashforth & Schinoff, 2016)。个体通过一系列认同努力(identity work)来实现自我建构(Sveningsson & Alvesson, 2003)。认同努力指个体为了实现自己期望的状态而构造、维系、巩固、修复和修正自我认同的各种活动(Sveningsson & Alvesson, 2003)。

面临自我认同威胁时，个体的认同努力既可是防御性或被动适应式的行为，也可以是主动开展自我建构以迎接身份转变的前瞻行为(Caza et al., 2018)。Petriglieri (2011)指出，当个体面临自我认同威胁时，自我重构的防御取向表现在采用贬损威胁或隐瞒自我以暂时缓解威胁感；提升导向则体现在通过积极区分自我、改变身份重要性、改变身份含义、或放弃某一身份认同来直接处理威胁。后四种应对措施会改变威胁评估过程的某种元素，试图根除自我认同威胁；尽管可能导致一些负面后果，如由于放弃特定身份而引起认同缺失，但也创造了自我成长的机会，体现了自我提升导向。

由此可见，工作场所变革带来的自我认同威胁，虽可能造成危机，但有危也有机，可成为自我成长的催化剂(Brown & Coupland, 2015; Roberts et al., 2009)。对于大多数在职员工而言，职场变化是自我认同建构的主要动因和来源(Albert et al., 2000; Pratt et al., 2006)。当工作场景或工作角色发生重大变革，需启动认同努力以实现自我建构(Petriglieri, Petriglieri, et al., 2018)。工作塑造的理论和实证研究为理解工作场景下个体如何通过调整自己与工作的关系来寻求使命感、获得个人意义、完成自我建构提供了新视角。下面介绍工作塑造领域的研究进展。

2.2　工作塑造研究评述

工作塑造呼应了员工主动性以及工作环境VUCA两大主题，自 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)提出该概念后不到 20 年时间里，研究呈井喷式态势，迄今已有相当积累(Lazazzara et al., 2020; Rudolph et al., 2017)。以下围绕工作塑造的概念及理论取向、前因后果、干预提升措施三方面总结研究进展。

2.2.1　工作塑造的概念及其理论取向

随着研究的不断深入与拓展，研究者对工作塑造概念的界定不断变化，并先后提出角色导向、资源导向和整合导向三种理论视角。与此同时，研究者逐渐强调工作塑造是一种具体的工作策略和技能，而忽略自我建构在工作塑造过程中的作用。接下来简要总结工作塑造概念及理论视角的演变。

角色导向的工作塑造。2001 年，Wrzesniewski 和 Dutton 基于角色理论首次提出工作塑造概念。其核心观点是，员工为满足自己对积极个人形象、工作控制和与他人形成联结的需求，不会一成不变的被动接受组织规定或他人分配的工作角色、职责和内容，而是去主动塑造工作，在认知和物理层面主动改变工作特征，使工作特征与自我更匹配，从而提升工作意义感和自我价值感(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。工作塑造包括三种形式：(1)认知塑造(cognitive crafting)，指改变对工作的看法，包括思考工作对自己福祉的积极影响、对生活的意义等；(2)任务塑造(task crafting)，指改变工作中任务的数量、类型、范围和完成方式等；(3)关系塑造(relational crafting)，指改变工作中人际互动的数量和质量。采纳角色导向的研究者，强调员工应主动改变、调整和扩展对工作的有形或无形边界的认知，因而重视促进型工作塑造。基于该理论框架，Slemp 和 Vella-Brodrick (2014)以及 Niessen 等人(2016)分别开发了工作塑造量表，测量认知、任务和关系塑造三个维度。

资源导向的工作塑造。区别于角色导向，Tims 和 Bakker (2010)以 Demerouti 等(2001)的工作要求−资源模型为理论基础，将工作塑造视作员工“寻求资源、寻求挑战、减少要求”的工作行为。Tims 等(2013)将工作塑造定义为员工通过主动改变工作资源和要求，以使自身能力、需求、偏好等与工作更相适应，从而保持工作动力、提高幸福感的过程。其中，寻求工作资源包括寻求社会资源、寻求结构资源；寻求挑战包括要求新的、更有吸引力的任务，承担更多的任务责任等，这三种形式都属于扩张型工作塑造。减少阻碍性要求则属于退缩型工作塑造，包括最小化工作中的情绪、认知、操作性要求，减少工作负荷等(Tims et al., 2012)。可见，资源取向下的研究者将工作塑造限定为员工主动改变和调整工作技能和行为策略，

将认知成分排除在外(Wang et al., 2017)。此外，采纳资源导向的研究者除了强调促进型工作塑造行为之外，认为员工还可采纳回避型工作塑造，即主动缩小工作边界。

工作塑造的整合视角。为减少两大流派在理论和操作上分歧，推进工作塑造的研究和实践，Zhang 和 Parker (2019)尝试进行整合。从工作塑造的方向(趋近/回避)、形式(认知/行为)和对象(工作要求/工作资源)，把工作塑造划分成 8 种，每一种具体工作塑造都有明确的方向、形式和对象。随着工作塑造研究的深入，整合性视角越来越受学者们重视。例如，Bruning 和 Campion (2018)采用这一视角，整合工作角色、工作要求−资源模型和趋避动机理论后，提出 4 大类工作塑造，分别是趋近型角色塑造、回避型角色塑造、趋近型资源塑造、回避型资源塑造。Bindl 等(2019)则是引入自我调节焦点理论，根据两类调节焦点(促进/预防)和 4 种塑造对象(认知/任务/关系/技能)，将工作塑造分为 8 种类型。然而，尽管采用整合性视角的研究者尝试从多个维度对工作塑造行为加以分类，但越加明确地将其界定为员工改善工作特征的种种具体策略和技能，而淡化了工作塑造过程中“自我”构念所起的作用。

2.2.2 工作塑造的影响因素和发生机制

大量研究探讨了哪些因素会激发或抑制个体的工作塑造。总结而言，工作塑造的前因变量分为四类(Wang, Demerouti, & Bakker, 2017; Zhang & Parker, 2019): (1)个体差异，主要是大五人格、主动性等人格特征，以及人口统计学特征；(2)动机因素，如自我效能感、基本心理需要、自我调节焦点(促进定向或预防定向)、工作胜任感等具有动机功能的个人状态特征；(3)工作特征，如工作自主性、技能多样性、工作量、工作压力、任务互依性等，大部分可归为工作资源或工作要求；(4)工作环境特征，如领导行为、社会支持、人际或团队氛围等。其中动机因素对工作塑造产生直接影响，是其近端变量；而其他三类通常通过激发某些动机因素而发挥效应，因而是远端因素(Parker et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019)。

Rudolph 等(2017)采用工作要求−资源模型取向的元分析表明：个体差异、动机因素和工作特征与工作塑造存在显著相关。具体而言：(1)个性特征中，主动性人格、尽责性、外向性、开放性与趋近型工作塑造正相关，与回避型工作塑造负相关；宜人性同时与趋近型和回避型工作塑造正相关；外向性和宜人性只与趋近型工作塑造正相关，神经质只与回避型工作塑造正相关；(2)动机因素中，自我效能感与趋近型工作塑造正相关，而与回避型工作塑造负相关；促进定向只与趋近型工作塑造正相关，但与回避型工作塑造不相关；而防御定向则同时与趋近型及回避型工作塑造正相关；(3)工作特征中，工作自主性与趋近型工作塑造正相关，而与回避型工作塑造负相关；工作负荷只与趋近型工作塑造正相关，与回避型工作塑造不相关。

领导行为是员工所处工作环境的最突出影响因素。几项实证研究表明，领导行为如变革型领导、授权型领导和服务型领导等，能通过赋予员工一定的自主权、营造学习的氛围、鼓励和关心员工的成长和发展等方式，促进趋近型工作塑造行为的产生(Harju et al., 2018; Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017)。领导者本人的工作塑造也会通过社会学习机制被员工所习得(辛迅, 2017)。

2.2.3 工作塑造的结果变量和作用机制

大量研究表明，工作塑造可以改善工作体验和提升工作绩效(Lichtenthaler & Fischbach, 2019)。例如，工作塑造增加员工的工作满意度和积极情绪，减少消极情绪(Slemp et al., 2015)，提升主观幸福感(Slemp & Vella-Brodrick, 2014)，降低工作无聊感(Harju et al., 2016)；增强工作投入(尹奎 等, 2017；胡巧婷 等, 2020)，缓解工作倦怠(于海波, 安然, 2018)。工作塑造提升员工的工作绩效(Petrou et al., 2015; Tims et al., 2015)，创造力和创新绩效(Lin et al., 2017；胡巧婷 等, 2020)。工作塑造还可助力职业发展，如提高职业满意度和职业承诺(Kim & Beehr, 2017)、职业胜任力(Akkermans & Tims, 2017)以及可雇佣性(Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015)，改善实际职位晋升情况(Cenciotti et al., 2016)等。

然而，不同方向的工作塑造存在显著差异，趋近型工作塑造通常发挥积极效应，而回避型工作塑造则起负面效应(Zhang & Parker, 2019)。Rudolph 等(2017)的元分析发现，两类工作塑造在三类结果变量上均有显著差异：(1)工作态度：趋近型工作塑造与工作满意度正相关，与离职意向

负相关, 而回避型工作塑造则相反; (2)行为结果; 趋近型工作塑造与任务绩效和周边绩效正相关, 而回避型工作塑造则相反; (3)身心健康与幸福感: 趋近型工作塑造与工作投入正相关, 与工作紧张感负相关, 而回避型工作塑造则相反。

工作塑造通过两种作用机制来发挥效应。第一个机制是, 工作塑造促进人职匹配(Lu et al., 2014)。员工针对性的调整工作任务和工作人际关系的边界, 改变工作特征以匹配自身需求、能力或兴趣, 从而更好发挥自身特长(Kooij et al., 2017; Nielsen & Abildgaard, 2012)。第二个机制是, 个体通过工作塑造来重构工作意义(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。不同工作塑造策略都可以帮助员工获得工作意义感(Tims et al., 2016)。员工既可直接改变对工作的看法, 重新理解工作意义; 也可自主分配时间和精力, 以更有趣或更有价值的方式完成工作(Dvorak, 2014); 还可通过拓展和深化工作中的人际互动, 建立高质量人际关系以满足归属需求(Tims et al., 2012)。

2.2.4　工作塑造的干预

在揭示工作塑造前因后果时, 除眼于探讨变量间关系模式的问卷调查外, 基于实验设计思路的工作塑造干预研究也逐渐受到重视。初步结果表明, 工作塑造干预能引导和鼓励员工积极调整自己的工作, 提升工作塑造在应用中的实践价值(徐长江, 陈实, 2018; 李姗姗 等, 2019)。

目前的干预研究中, 干预内容主要包括激发员工的塑造动机、帮助员工形成良好的认知塑造与培养员工的塑造行为三个方面。干预流程一般分为两个阶段。第一阶段是干预培训环节, 讲师指导学员进行自我和工作分析, 并由此制定工作塑造计划。第二阶段, 学员回到自己的工作岗位, 将所学技能以及制定的计划应用于实际工作。因理论视角不同, 工作塑造干预也存在角色导向和资源导向两种模式。基于角色视角的工作塑造干预, 是组织从认知、任务和关系方面引导和激励员工, 根据自我定位, 从工作角色、兴趣爱好、特长优势等方面进行工作塑造(Kooij et al., 2017; Sakuraya et al., 2016; Schoberova, 2015)。而基于资源视角的工作塑造干预, 则将重点放在向员工传授获取资源、减少阻碍性工作要求和增加挑战性工作要求的技能。通过实践这些技能, 员工可以为自己争取到更多工作资源, 其效果主要体现为提高工作投入程度, 以及改善工作绩效(Gordon et al., 2018; van den Heuvel et al., 2015; van Wingerden et al., 2017a, 2017b)。

2.3　研究新议题: 工余塑造

顾名思义, 工作塑造指的是个体在工作场所内、针对工作特征开展的主动塑造行为。然而, 一个人不仅仅只有工作。尽管工作领域是个体形成身份和获取意义感的重要场所, 但并非唯一场所。工余活动(leisure activities)也是个体自我建构、寻求自我认同的重要途径(Haggard & Williams, 1992; Layland et al., 2018)。学者们新近注意到, 当个体无法通过塑造其工作达到意义建构的目的时, 他们会转而塑造其工余活动(Berg et al., 2010; Petrou & Bakker, 2016)。换言之, 工余塑造(leisure crafting)是个体重构身份认知、挖掘自我意义感, 从而实现自我塑造的另一路径。

Berg 等(2010)首次提出工余塑造概念。他们认为, 当个人目标无法完全通过工作得以满足时, 作为弥补, 个体会转而主动安排和调整自己的工余活动, 藉此挥洒激情和践行价值观, 由此体验到愉悦感和意义感。可见, 工余塑造与 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)的工作塑造相辅相成, 其共同点是两者均为个人的主动行为, 目的均为寻求自我意义感、提升自我价值感、获得自我成长; 其差异是两者发生场景和对象有所不同, 工余塑造发生在工作场景之外, 针对工余活动而非工作活动。在此基础上, Petrou 和 Bakker (2016)进一步把工余塑造定义为个体积极从事与其目标设定、人际联系、学习和个人成长相关的工余活动, 包括对工余时间活动边界和人际边界的重新调整。与工作塑造一致, 工余塑造也具有前瞻性、自我成长和人际发展三个特点。

工余塑造的研究尚在起步阶段。Berg 等(2010)采用质化研究, 根据对不同行业员工的访谈, 凝练出工余塑造概念, 认为这是个体利用其闲暇时间来弥补其未能在工作中达成的职业使命的替代性塑造策略。他们还发现, 当个体在工作中感受到较低自由度、无法实施工作塑造时, 更可能在工作之外开展工余塑造。Petrou 和 Bakker (2016)在历时三周的周记法调查发现, 在高工作压力和高家庭自主性时, 员工有更多工余塑造; 但高家庭压力高而家庭自主性较低时, 工余塑造并不会增加; 此外, 工余塑造能满足个体的归属和自主

需求，但不能有效提升胜任需求的满足程度。在另一项为时三周的周记法调研中，Petrou 等人(2017)发现，当工作塑造机会较低时，工余塑造与意义建构正相关；工余塑造分别与工作塑造中的增加挑战性工作要求和增加结构性工作资源存在交互作用，正向影响一周后的工作投入。

2.4 已有研究述评

尽管工作塑造已在较短时间内积累大量研究成果，成为管理心理学/组织行为学领域的热点之一。然而，已有研究存在两点局限。第一，尽管个体进行工作塑造的最根本动因在于寻求自我价值感和工作意义感，但自我认同这块重要拼图在大部分实证研究中都是缺失的。在 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)的工作塑造模型里，自我认同贯穿始终，个体维护积极自我形象的需求驱使着员工塑造工作，通过认知、任务和关系的塑造，最终改善工作身份认同，成就工作意义感。在这个意义上，工作塑造实际上是自我认同努力的过程(Caza et al., 2018)。但是，此后的实证研究大多都将工作塑造等同于工作技能，强调为了提升工作效率和维护身心健康，员工需要掌握工作塑造的技能，如增加工作资源，寻求工作的挑战性因素或减少阻断性因素(Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017)。因而，已有研究忽略了个体开展工作塑造的根本动力，缺乏对自我认同在工作塑造中的作用的直接探讨。仅有少数几个研究涉及到自我概念，发现工作塑造与积极自我形象(Lyons, 2008)、自我效能感(Miraglia et al., 2017; Tims et al., 2014)正相关，甚至在高组织支持感下与自恋正相关(祝晓霞 等, 2017)。但这些研究只是零散检验了自我认同中的某一概念与工作塑造的关系，未能充分利用自我认同的相关理论来解释工作塑造的形成与作用机制。

与此相关，第二个局限性在于，由于将工作塑造限定为工作策略和技能，探讨的范畴也局限于工作场所，忽略了工作场景之外的其他活动的重要性。事实上，员工维持积极工作状态和提升工作效率，工作塑造和工余活动都发挥了重要作用(Vogel et al., 2016)。从自我认同角度看，工余塑造也是个体重构身份和寻求意义的重要路径；特别是当工作塑造变得困难时，工余塑造的重要性更为凸显(Berg et al., 2010)。工余塑造的实证研究仍处于萌芽阶段，但已经初步体现出独特的解释力(Petrou & Bakker, 2016; Petrou et al., 2017)。借助自我认同的理论框架可以看到，无论是工作塑造还是工余塑造，其根本动力和目标都是构建清晰的自我认同，均体现为个体改变自己所从事活动的类型、内容、方式、时间分配、优先排序、人际互动范围。只是两种塑造的时空特征存在差异，前者针对正式的工作相关活动，且主要发生在工作场景下；而后者则发生在工余场景下，通常针对工作之外的个人活动。将工作塑造和工余塑造同时纳入到研究框架下，系统探讨两者如何相互弥补、相互促进，基于此引导和鼓励员工依仗自我塑造双路径实现自我构建，将具有重要的理论意义和实践价值。

3 研究构想

3.1 研究的总体目标

本项目回归到工作塑造研究的原点，借鉴自我认同理论，把塑造看作是认同努力的动态过程，系统探寻当个体面临重大外部挑战时，自我认同对个体自我塑造的影响及其边界条件。项目的总体目标是揭示个体如何通过自我提升(self-enhancement)与自我防御(self-protection)两种机制应对环境变革，在工作和工余两个领域进行不同形式的自我塑造(self crafting) (Petriglieri, Petriglieri, et al., 2018)，从而重构自我意义感和自我价值感，最终实现自我的生存(surviving)与发展(thriving)。本项目拟达成如下三个目标：(1)揭示工作环境重大变革激发个体开展自我塑造行为的自我防御和自我提升机制，即个体将工作环境变革评估为自我认同威胁或者自我成长机会，如何影响两种自我塑造；(2)探讨环境变革激发自我塑造的边界条件，即个体特征和组织情境特征如何作为边界条件，调节自我评估对自我塑造的影响；(3)探讨不同领域的自我塑造(工作塑造和工余塑造)是否会导致不同的个人成长效果。

为了实现上述目标，本项目拟开展 4 项正式研究。研究 1 针对目标 1，揭示个体如何借助自我提升与自我防御两种机制，开展自我塑造以应对工作环境变革的挑战。研究 2 和研究 3 对应目标 2，分别探讨个体特征和情境特征的调节效应。研究 4 针对目标 3，拟开展现场干预研究，基于自我认同理论设计干预方案，探讨不同干预措施如何激发个体的工作和工余塑造行为，并比较两种自

我塑造的结果差异。

3.2 工作环境变革激发自我塑造的自我防御和自我提升机制

作为系列量化研究的开端, 研究 1 借鉴压力应对的认知评估模型(Folkman et al., 1986; Lazarus & Folkman, 1984), 首先揭示个体如何借助自我提升与自我防御两种机制, 开展自我塑造以应对工作环境变革的挑战。该模型的核心观点是, 个体如何应对外界压力主要取决于个体的认知评估。认知评估分为初级评估和次级评估两步: 在初级评估阶段, 个体主要考虑外界刺激对自我的意义, 比如是否构成伤害; 在次级评估阶段, 个体决定如何应对, 即考虑哪些应对选项并选定相应的应对行为。

自我塑造正是个体对工作环境变革进行两级评估后采取的应对行为。在初级评估阶段, 个体既可能将这种变革认知为对自我构成威胁(Belmi et al., 2015), 也可能在变革中发现自我成长和发展的机会(Brown & Coupland, 2015)。因此, 经过初级评估, 个体既可能感受到威胁又识别出机会。初级评估的结果影响随后的应对行为。当将变革视为自我认同威胁时, 个体更有可能采用退缩行为(Petriglieri, 2011), 自我塑造的行为减少。而将变革视为机遇时, 个体则更有可能采取主动、积极的应对措施(Brown & Coupland, 2015), 因此更愿意开展自我塑造。换而言之, 环境变革通过自我防御和自我提升两种机制影响自我塑造, 其中自我认同威胁作为防御机制抑制工作或工余塑造, 而自我成长机会作为提升机制激发两种自我塑造。需要指出的是, 由于自我防御和自我提升机制的作用方向相反, 如果两种效应量相当, 相互抵消后, 环境变革对自我塑造的主效应可能不显著。

3.3 个体特征作为自我评估影响自我塑造的边界条件

压力应对的认知评估模型(Folkman et al., 1986; Lazarus & Folkman, 1984)和工作塑造模型(Wrzesniewski & Dutton, 2001)还明确指出, 个体是否主动采取自我塑造以应对外界环境变化, 还受到众多个体和情境因素的制约。在初级评估阶段, 个体特征是个体如何评估工作环境变革的重要边界条件。借鉴自我调节理论(Higgins, 1996; Lockwood et al., 2002), 研究 2 拟探讨个体的调节定向如何影响个体对工作环境变革的评估。由于个体对行动目标和预期结果的关注点不同, 调节定向区分为促进定向和预防定向两类。促进定向关注能否达成积极效果, 而预防定向则关注是否避免了消极结果(Lockwood et al., 2002)。面对同样的挑战, 调节定向不同的个体, 其认知和判断存在差异。对于持促进定向的个体来说, 变化可能蕴含着机会, 更有可能将其视为促进自我成长的机遇。但是对于持预防定向的个体而言, 变化意味着不确定和风险, 并构成对自己的威胁。由此, 在不同调节定向的作用下, 对环境变革的自我评估结果将存在差异。预防定向正向调节环境变革对自我认同威胁的影响效应, 也即环境变革越剧烈, 个体感受到的自我认同威胁程度越高。与此不同, 促进定向则正向调节环境变革对自我成长机会的影响, 自我成长机会感知与环境变革程度成正比。

其他个体特征, 如目标导向和工作动机, 也存在类似的调节效应。目标导向指个体从事某种行为的根本目标或动力来源, 分为趋近导向或回避导向两类(Elliot, 2006)。持趋近导向的个体, 其目标设置和行动驱动力在于获得积极结果; 而对于持回避导向的个体而言, 行动目标和动力则来自于回避消极结果。自我决定理论将个体动机区分为自主性动机和控制性动机两类(Ryan & Deci, 2000)。就工作而言, 持控制性动机的个体, 工作的主要目的是为了获取报酬或者避免内疚感、羞耻感; 而持自主性动机的人, 则是出于个人兴趣、意愿、信念和价值观而投入工作。在工作场景下, 目标导向和工作动机与工作环境变革存在交互作用, 共同决定初级评估的结果。具体而言, 回避导向(和控制性动机)正向调节环境变革对自我认同威胁的影响效应, 而趋近导向(和自主性动机)则正向调节环境变革对自我成长机会的影响。

3.4 情境特征作为自我评估影响自我塑造的边界条件

自我塑造包括工作塑造和工余塑造两类, 研究 1 和研究 2 没有明确区分, 研究 3 将加以探讨。此外, 研究 3 还进一步揭示个体自我评估激发两类自我塑造的边界条件, 重点关注情境强度和工作自主性两种组织情境特征的调节效应。

一方面, 本项目预期, 自我评估结果以不同方式影响两种塑造行为, 自我认同威胁抑制工作

塑造但激发工余塑造，而自我成长机会则同时激发两种自我塑造行为。工作塑造和工余塑造所发生的情境不同，前者发生于工作情境，而后者则大多在工作之外的生活场景下开展。当员工在工作场合感受到自我认同威胁后，出于自我保护的需要，更有可能从工作场所抽离(Petriglieri, 2011)。因而，自我认同威胁会减少工作塑造。此外，在工作场所受到挫折后，员工更有可能在工作场所之外寻求自我认同，因而自我认同威胁反而可能激发工余塑造。有别与此，感受到自我成长机会的员工，无论是工作场所还是工余闲暇时间，他们抓住机会自我提升的动力更强。因而，自我成长机会可有效激发两种自我塑造行为。

另一方面，本项目进一步揭示威胁或机会评估如何激发自我塑造的边界条件。个体如何开展自我塑造，还受到组织情境特征的制约(Berg et al., 2010)，其中所在组织及所担任岗位是否为个体提供塑造机会是重要因素(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。情境强度(Situation Strength)是一种重要的组织情境特征(Mischel, 1973; Tett & Burnett, 2003)。在强情境下，个体行为模式必须与预先规定的模式相符，行为受到很大约束；而在弱情境下，人们有相当自主性和自由度来自行决定自己的行为模式。如果组织环境属于弱情境，员工能有更多机会来改变工作内容、方式方法或人际交往模式，因而可将大多数时间和精力用于优化工作流程与人际互动氛围。然而，由于可以通过工作满足自我需求，工余塑造的必要性降低；而且主要精力已投诸于工作过程，可资利用的时间和精力也有限，工余塑造会行为减少。与此相反，在强情境下，员工自行开展工作塑造的机会受限；为了应对自我认同威胁或利用机会去实现自我成长，员工转而在工余时间投身兴趣爱好活动，挖掘、锻炼和发挥技能特长。因此，组织的情境强度削弱两类自我评估对工作塑造的影响，在强情境下，自我认同威胁或自我成长机会对工作塑造的影响效应更弱。与此相反，组织的情境强度放大自我评估对工余塑造的效应，当所属组织属于强情境时，自我认同威胁和自我成长机会对工余塑造的影响效应更强。

同理，个体所担任岗位的工作自主性也是制约自我塑造的重要边界条件。工作自主性指员工自行决定和调整任务执行的方式、方法和时间安排的决策幅度大小，是工作设计的核心特征之一(Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006)。当工作自主性较高时，员工开展工作塑造的机会更多，自我认同威胁或自我成长机会对工作塑造的影响效应更强。相反，当工作自主性较低时，员工不具备工作塑造的条件，借助工余塑造以应对工作环境变革的愿望更强。这种情况下，自我认同威胁或自我成长机会对工余塑造的影响效应更强。

3.5 基于自我认同理论的自我塑造干预研究

研究 1~3 均着眼于探讨变量间的关系。出于两点考虑，研究 4 拟开展干预研究。一方面，本研究希望借助干预来整合前述研究的结果，并检验这些成果能否应用于实践。另一方面，研究 1~3 均是基于问卷调查的相关法，而干预研究本质上是实验法，多种方法交叉检验，有望提高本项目的内部效度。

先前的现状分析发现，工作塑造的干预存在两种模式。一种模式是基于角色观，即引导员工重新认识自己所承担工作角色的意义、工作安排和人际互动，从而为其传授角色调适技能，帮助其调整角色认知。另一种是基于资源观，即向员工传授如何获取所需资源、如何减少阻断性工作要求。但正如上述所言，当前工作塑造的实证研究，着眼点都在于重视传授工作塑造的技能，忽略了个体开展工作塑造的根本动力。员工之所以要开展工作塑造，是期望通过调整工作内容和边界来维护积极的自我形象、寻求自我价值感和意义感(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。换言之，工作塑造的本质是一种认同努力，其根本目标在于自我建构。本项目将自我认同理论带回到工作塑造领域的研究中，以此为主线开展干预研究。具体而言，本项目围绕自我认同理论，在传授工作塑造技能的基础上，还将启发员工开展自我建构，并比较不同组别在培训效果指标上的差异。

本项目拟在实际工作场景下，以在职员工为对象来开展，设计三个实验组别：(1)实验组 1，即传统的工作技能传授组，传授如何调整角色认知和任务安排、增加工作资源、减少阻断性工作要求等的技能；(2)实验组 2，在传统干预内容基础上，增加如何开展自我建构的训练；(3)对照组，即一般的业务技能训练，训练内容与工作塑造和自我建构无关。

通过测量短期效果和长期效果两类指标，比较不同干预方法的效果。短期效果指参加训练课程后的一段时间里，参加者实际采用的自我塑造行为。从生存和兴盛两个角度测量干预的长期效果(Ashford et al., 2018)。生存类指标指员工能否履新当前的工作职责，具体指标可以包括工作绩效、工作状态(如工作投入，工作倦怠、情绪状态)，工作态度(如满意度)。发展类指标指自我成长，如自我价值观、意义感、自我效能感、自我清晰度等。本项目预期，与对照组相比，两个实验组的参加者表现出更多的工作塑造行为(短期效果)，工作状态和效率更高(长期效果)。两个实验组中，融合了自我建构的干预(实验组 2)除了在工作塑造、工作状态和效率指标优于实验组 1 之外，自我建构干预的优势还可能体现在：(1)工余塑造行为更多；(2)自我意义感和价值感更强。

4　理论建构

本项目基于自我认同理论并以自我认同为主线，系统探寻当个体遭遇工作场景的重大变革、面临从工作技能到自我构念的巨大挑战时，如何通过自我提升与自我防御两种机制评估工作环境变革，进而借助工作塑造和工余塑造的自我塑造双路径进行自我重构，顺应工作和职场特征的变革、维持良好的身心健康状态并促进自我成长，最终达成生存与发展的双重目标。此外，个体和情境特征是重要的边界条件，影响自我评估的结果和自我塑造的行动选择。综合上述四项研究，本项目构建理论模型，阐释个体借助自我塑造应对工作环境变革的双路径模型(见图 1)。

4.1　自我塑造双路径模型的核心观点

本项目所构建的自我塑造双路径模型有四个核心观点。第一，个体为应对未来工作场景变革而采取的各种行动，本质上是为了建立自我认同的自我建构过程。工作环境和工作形态将发生革命性变化，这是可以预见的。然而，未来新工作怎么变化、如何变化则难以预知。在高度不确定性情境下，清晰、稳定、一致的自我认同将是个体应对自身以及环境变革的最重要、最可靠的心理资源。因而，为了顺应未来变革，个体除了着眼于提升工作技能和胜任当前工作之外，还需要主动建构与不确定性相容的自我认同，从而适应并拥抱意料之外的职业、身份和角色转变。因此，在谋求生存的同时寻求自我成长是自我建构的双重目标。

第二，自我塑造的两种形式——工作塑造和工余塑造——是实现自我建构的两条路径。工作塑造和工余塑造的差别在于，前者主要是在工作场景下，针对自己所承担的工作角色和任务；而后者发生在工余时间和场合，塑造对象既可以与工作相关，也可以是与工作无关的个人兴趣爱好活动。但两者的根本动力一致，都是为了寻求自主和胜任感、建立人际连结、追求自我意义感和价值感，最终获得自我成长(Berg et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

第三，个体依赖自我提升与自我防御两种机制应对环境变革，而对变革的自我评估决定了自我建构的方向。面对同样性质和强度的外界刺激，不同个体的评估结果存在显著差异。有些人可能将其归因为阻断性因素，知觉到自我形象和价值

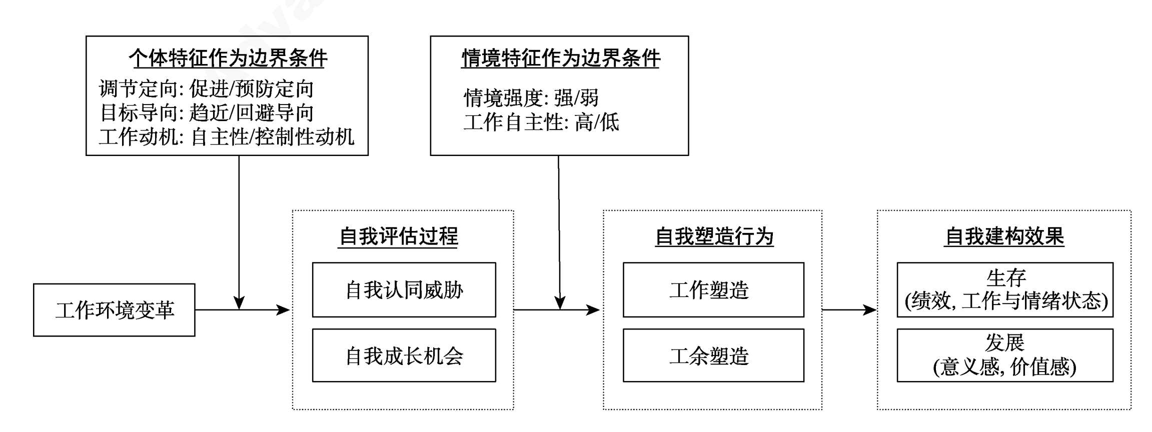


图 1　工作环境变革情境下个体自我塑造的双路径模型

受到威胁，因而构成自我认同威胁。有些人则将其归因为挑战性因素，虽然也感受到压力和焦虑，但却在变革中发现自我成长和发展的机会。自我评估结果决定了个体随后的自我塑造行为。感受到自我认同威胁的个体更有可能采用退缩行为(Petriglieri, 2011)，因而自我认同威胁启动了自我防御机制，抑制自我塑造行为；而将变革视为机遇的个体更有可能采取积极主动的应对措施(Brown & Coupland, 2015)，因而自我成长机会启动自我提升机制，促进自我塑造行为。需要指出的是，自我认同威胁和自我成长机会的评估并非同一量纲的两极，两者是斜交关系。换而言之，彼此并非互斥关系，而是共存但呈现中等程度负相关。因此，人们通过自我评估，既能看到机会又感受到威胁，只是两种评估的相对权重存在个体差异。

最后，个体为应对未来工作场景变革而进行的自我建构过程，受个体和情境因素所制约。自我建构始于个体对工作环境变革的自我评估。借鉴压力应对的认知评估模型(Folkman et al., 1986; Lazarus & Folkman, 1984)，自我塑造双路径模型指出，个体和环境因素影响初级和次级评估过程，是自我建构的边界条件。在初级评估阶段，个体识别出变革所导致的自我认同威胁和所蕴含的自我成长机会，个体特质(自我调节定向或自我结构)则影响其评估结果，构成了第一阶段的约束边界条件。次级评估阶段，个体进一步根据自己可资利用的资源决定自我塑造的形式和方向，情境因素(情境强度)在此阶段发挥调节效应。当然，还有其他因素会影响自我评估过程和结果。基于此模型，未来研究可以探讨其他个体和情境特征的作用，或者情境因素在初级评估阶段、个体因素在次级评估阶段的调节效应。

4.2 创新点及理论贡献

综上，本项目基于自我认同理论所构建的自我塑造双路径模型，揭示了个体应对环境变革的自我防御和自我提升两种心理机制，并提出工作塑造和工余塑造的两条行为路径。该模型明晰了外部威胁与自我建构之间的关系，不仅为工作塑造的研究提供整体性理论框架，还对员工主动性、职业生涯规划、工作压力等领域提供新视角。本项目的理论贡献和创新点主要体现在如下几个方面。

第一，将自我认同重新引入到工作塑造的研究中，有助于深化本领域的理论深度。尽管工作塑造已经成为管理心理学/组织行为学领域的热门议题之一，但已有研究将工作塑造限定为个体的一种技能，而忽略了个体开展工作塑造的根本动机是维护积极、完整、一致的自我认同。本项目回归到自我认同这个主线，指出员工调整工作内容和边界这种前瞻性行为的背后有更深远意义，其实质是个体为了应为工作场景的未知变革而开展自我认同努力。将工作塑造看做自我建构的过程而不仅仅是一种工作技能，将大大拓展了这个领域的理论深度。作为对 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)的回应，本项目所构建的理论模型还指出，工作塑造的效果不仅体现在工作状态和效率的提升，还有助于员工的自我成长，扩大了实证探讨的广度。

第二，本项目首次提出自我塑造双路径的观点，将工作塑造和工余塑造同时纳入到研究框架下，从而突破工作情境的边界限制，全面探讨自我建构过程及结果。无论是工作塑造还是工余塑造，其根本动力和目标均是构建稳定、清晰的自我认同。但是，工作塑造的已有研究基本上将边界固定在职场范围之内。对于职场中的成年人而言，工作和工余情境有时难以明确区分，而且两者常常相互影响或构成互补关系。本项目从自我塑造双路径这个新的角度切入，同时考察工作和工余场景下的塑造行为，能全面揭示个体自我认同努力的过程、结果及其内在机制。

最后，本项目首次从自我认同角度开展自我塑造的行为干预。大多数工作塑造的干预方案都侧重于具体技能的培养，比如如何重新安排任务，如何获取工作资源或减少干扰，如何增进人际互动等。本项目则从自我塑造的源动力入手，启发学员通过自我建构来应对工作和生活中的具体事务，有望产生更为深远的影响。

参考文献

埃里克森, E. H. (2018). *同一性: 青少年认同机制* (孙名之 译) (第 2 版). 中央编译出版社.

胡巧婷, 王海江, 龙立荣. (2020). 新员工工作重塑会带来积极的结果吗? 领导成员交换与个体传统性的作用. *心理学报, 52*(5), 659–668. https://doi.org/10.3724/sp.J.1041.2020.00659

李姗姗, 王海宁, 栾贞增, 王强. (2019). 交互视角下工作重塑干预的影响效应整合模型. *心理科学进展, 27*(4),

726–736. https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2019.00726

辛迅. (2017). 社会学习理论视角下领导-下属之间的工作重塑传递效应研究. *中国人力资源开发, 2017*(3), 18–27. https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2017.03.003

徐长江, 陈实. (2018). 工作重塑干预: 对员工工作自主性的培养. *心理科学进展, 26*(8), 1501–1510. https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2018.001501

尹奎, 孙建敏, 陈乐妮. (2017). 基于串联中介模型的认知重塑对工作投入的影响研究. *管理学报, 14*(4), 528–536. https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-884x.2017.04.007

于海波, 安然. (2018). 新形势下公务员缓解工作倦怠的二元路径——以工作重塑和心理授权为中介变量. *中国行政管理, 39*(9), 123–129. https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2018.09.19

祝晓霞, 朱飞, 于广涛, 谢健乔, 林琳. (2017). 何时“寸有所长”: 组织支持感调节下员工自恋人格对工作塑造的影响. *中国人力资源开发, 2017*(3), 28–36. https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2017.03.004

Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168–195. https://doi.org/10.1111/apps.12082

Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review, 25*(1), 13–17. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600

Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*(1), 195–208. https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00517-4

Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior, 38*, 23–41. https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001

Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *Academy of Management Annals, 1*(1), 65–117. https://doi.org/10.1080/078559807

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 111–137. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322

Belmi, P., Barragan, R. C., Neale, M. A., & Cohen, G. L. (2015). Threats to social identity can trigger social deviance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 41*(4), 467–484. https://doi.org/10.1177/0146167215569493

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973–994. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605–628. https://doi.org/10.1037/apl0000362

Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International, 20*, 147–162. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0162

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83–93. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83

Brown, A. D., & Coupland, C. (2015). Identity threats, identity work and elite professionals. *Organization Studies, 36*(10), 1315–1336. https://doi.org/10.1177/0170840615593594

Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604

Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior, 39*(7), 889–910. https://doi.org/10.1002/job.2318

Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2016). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(3), 372–384. https://doi.org/10.1177/1548051816680558

Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization, 10*(3), 527–547. https://doi.org/10.1177/13505084030103010

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dvorak, K. J. (2014). *The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC)* (Unpublished master’s thesis). Colorado State University, Fort Collins, Colorado.

Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30*(2), 111–116. https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to

self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly, 48*(4), 622–654. https://doi.org/10.2307/3556639

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(3), 571–579. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571

Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology, 8*(1), 1–33. https://doi.org/10.1146/annurev.so.08.080182.000245

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98–114. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Haggard, L. M., & Williams, D. R. (1992). Identity affirmation through leisure activities: Leisure symbols of the self. *Journal of Leisure Research, 24*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969868

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior, 95–96*, 11–20. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001

Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology, 33*(1), 2–14. https://doi.org/10.1108/jmp-08-2016-0237

Higgins, E. T. (1996). The "self digest": Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(6), 1062–1083. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1062

Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business Press.

Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior, 36*, 47–64. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.003

Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(2), 184–196. https://doi.org/10.1177/1548051817727702

Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971–981. https://doi.org/10.1037/apl0000194

Layland, E. K., Hill, B. J., & Nelson, L. J. (2018). Freedom to explore the self: How emerging adults use leisure to develop identity. *The Journal of Positive Psychology, 13*(1), 78–91. https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1374440

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*(Part B), 103267. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767

Lin, B., Law, K., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and ocb? A task crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal, 60*(1), 156–177. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0470

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854–864. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142–152. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology, 23*(1–2), 25–36. https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2

Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance, 30*(5), 254–271. https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review, 80*(4), 252–283. https://doi.org/10.1037/h0035002

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development

and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress, 26*(4), 365–384. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287–1313. https://doi.org/10.1177/0018726715610642

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2018). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly, 64*(1), 124–170. https://doi.org/10.1177/0001839218759646

Petriglieri, G., Petriglieri, J. L., & Wood, J. D. (2018). Fast tracks and inner journeys: Crafting portable selves for contemporary careers. *Administrative Science Quarterly, 63*(3), 479–525. https://doi.org/10.1177/0001839217720930

Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review, 36*(4), 641–662. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087

Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations, 69*(2), 507–529. https://doi.org/10.1177/0018726715590453

Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 129–152. https://doi.org/10.1111/joop.12160

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–480. https://doi.org/10.1037/a0039003

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal, 49*(2), 235–262. https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786060

Roberts, L. M., Dutton, J. E., & Bednar, J. (2009). Forging ahead: Positive identities and organizations as a research frontier. In L. M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 497–515). Psychology Press.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among japanese employees: A pretest-posttest study. *International Journal of Behavioral Medicine, 23*, S148–S149. https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9

Schoberova, M. (2015). *Job crafting and personal development in the workplace: Employees and managers co-creating meaningful and productive work in personal development discussions* (Unpublished master's thesis). University of Pennsylvania, Philadelphia.

Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being, 5*, 7. https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957–977. https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations, 56*(10), 1163–1193. https://doi.org/10.1177/00187267035610001

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 490–507. https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6), 914–928. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44–53. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 511–532. https://doi.org/10.1111/joop.12128

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017a). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 164–174. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017b). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 107–119. https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1224233

Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal, 59*(5), 1561–1584. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0850

Wang, H. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work* (pp. 95–122). Routledge.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Blanc, P. L. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 185–195. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281–302). Emerald.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. https://doi.org/10.1002/job.2332

Crafting for the changing workplace: A dual pathway model of job crafting and leisure crafting based on self-identity theory

LIN Lin

(*Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing* 100081, *China*)

Abstract: Job crafting is defined as the self-initiated behaviors that employees take to shape, mold, and change their jobs. The motivation for job crafting arises from three individual needs which are needs for control, positive image, and connection at work. Surprisingly, although there are nearly 150 studies focusing on job crafting, few of them have investigated the critical role of self-identity. Drawing from the self-identity theory, the current proposal aims to explore what challenges individuals will confront when the ways work gets done have changed fundamentally. A research agenda is articulated to reveal the mediating roles of self-enhancement and self-protection through which individuals adopt to effectively manage those challenges so as to survive or thrive in this changing workplace. Based on the job crafting model, a research framework is developed to demonstrate how job crafting and leisure crafting serve as the dual process in turning those challenges into surviving and thriving. Furthermore, it's supposed that individual dispositions (e.g., regulatory focus, goal orientation, and work motivation) and the situational characteristic (e.g., situational strength and job autonomy) function as the boundary conditions for such effects. Furthermore, an intervention design is proposed to cross-validate whether self-identity-based training is effective in fostering self crafting and bringing in positive outcomes.

Key words: job crafting, leisure crafting, self-identity, job design